

본고는 낙농순회강습회에서 특강한 자료를 발췌했습니다.

경영혁신의 길

- 벤치마킹적 접근 -



이 병 오 / 강원대 농업자원경제학과 교수

I. 경영환경의 변화

1. 세계화의 진전

세 계화의 의미는 3가지 측면에서 파악할 수 있다.

첫째, 개방화이다. WTO체제의 출범으로 이제 공산품이나 농산물의 전면 개방은 물론이고 유통, 금융, 교육, 의료 등 서비스 산업에 대한 투자가 개방되게 되었으며 지적소유권에 대한 관리감독이 엄격하게 되었다.

이점은 경쟁력이 취약한 국내산업에 대해서는 매우 위협적인 존재이며, 경쟁력 강화를 위해 연구개발(R&D) 투자가 아주 중요함을 의미한다. 농업의 입장에서 연구개발 투자가 결코 쉽지 않다는 것은 알지만, 연구개발 투자로 나의 기술이 세계 수준이 된다면 국제경쟁력을 갖추었다고 볼 수 있다.

둘째, 세계시장의 단일화이다. 좀 더 공격적인 자세로 바라볼 때, 시장은 우리만 열린 것이 아니다. 모든 나라의 시장이 열린 것이다. 세계화 시대의 도래는 세계시장의 장벽들이 무너지고 단일화된 것을 의미한다.

자원이 빈약한 우리나라이지만 어떻게 보면 우리나라 만큼 교육수준이 높고 손재주 좋으며 슬기로운 민족도 드물다. 우리의 노력여하에 따라서 시장개방을 새로운 도약의 발판으로 삼아 21세기를 우리의 세기로 만들 수도 있는 것이다.

셋째, 세계화는 정보화를 매개로 하는 국제화의 진전이며 지구촌화를 의미한다. 이제 세계는 정말 가까워졌다. 항공우편으로 서류를 보내다가 전화나 Fax로 통화하고 이제는 E-mail로 많은 정보를 주고 받는다. Internet은 초등학교 학생에게도 낮은 분야가 되었다.

어떻게 보면 세계화란 경쟁의 심화를 수반한다고 볼 수 있다. 경쟁력 강화를 위해 경영자들은 부단하게 가격경쟁력과 함께 품질경쟁력의 향상을 위해 노력해야 하며, 이 길만이 세계화시대에 살아남을 수 있다는 이야기로도 해석될 수 있다.

경영합리화를 통한 원가절감은 물론 소비자의 소득수준이나 취향에 맞는 상품 개발, 품질향상, 마케팅 전략의 중요성은 어느 시대 어디에서나 경영의 핵심이 될 것이다.

2. 미국 GE 회장의 경영신조

앞에서 살펴 보았듯이 세계화의 도래는 기존의 기업환경에 커다란 변화를 초래할 것이다. 경영자는 환경변화에 적절히 대응하지 않으면 안된다. 우리는 예로부터 국내외의 경기변동이나 산업환경 변화에 적절히 대응하여 크게 성장한 기업과 반대로 잘 적응하지 못하여 쇠퇴한 기업들을 많이 보아 왔다.

미국 굴지의 전기회사인 제네럴 일렉트릭 (General Electric)사의 잭 웰치 회장의 경영신조는 우리에게 시사하는 바가 크다.

그 내용은 다음과 같다.

- 자기 운명의 주인이 되라 - 그렇지 않으면 남이 주인이 될 것이다.
- 현실을 현실대로 직시해라 - 과거나 소망으로 대하지 말라.
- 만인에게 솔직하라
- 관리하거나 이끌지 말라
- 불가피한 때가 오기 이전에 먼저 변화해라
- 비교우위가 없으면 경쟁하지 말라

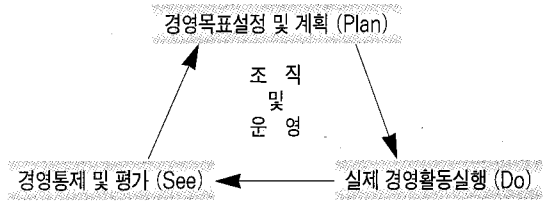
이 내용을 보면 세계굴지의 회사이지만 매우 절박하고 처절한 느낌을 받는다. 그만큼 지금 세계의 기업환경은 변화무쌍한 소용돌이 속에 처해 있는 지도 모른다. 웰치 회장의 6가지 경영방침은 우리에게 시사해 주는 바가 많다.

II. 경영자의 역할과 능력

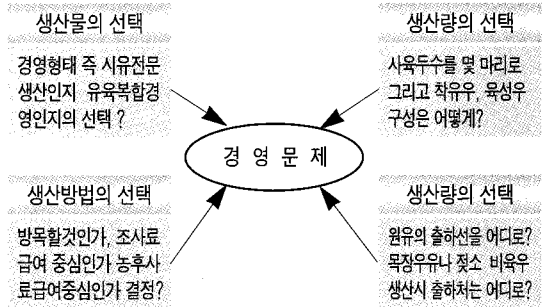
1. 경영의 기본원리

경영이란 가용한 인적, 물적 자원을 활용하여 생산물을 생산하고 판매하는 과정을 조직하고 운영하는 것이다. 경영의 운영은 먼저 목표를 설정하고, 이 설정된 목표를 달성하는 데 어떠한 전략계획을 세울 것인가를 생각해야 한다.

다음에는 실제 실행하는 과정이 제대로 되어 있는지 통제하고, 이 실행 결과가 설정한 목표에 도달하였는지 여부를 평가해야 한다. 이러한 과정이 반복적으로 순환되는 것이 곧 경영이다. <그림 1 참조>



<그림 1> 경영의 순환과정



<그림 2> 낙농경영자가 직면하는 기본적 경영문제

경영자는 경영의 조직 및 운영 과정에서 여러 가지 경영문제에 직면하게 된다. 좀 더 구체적으로 말하면, 우선 무엇을 생산할 것인가(생산물의 선택문제), 얼마나 생산해야 할 것인가(생산량의 선택문제), 어떻게 생산해야 할 것인가(생산방법의 선택문제) 그리고 언제, 어떻게 출하해야 할 것인가 (생산물의 유통문제) 하는 4가지 선택문제에 직면하게 된다. <그림 2 참조>

이 4가지의 선택이 얼마나 적시에 그리고 올바르게 이루어 졌느냐의 여부에 따라, 경영의 조직과 운영에 관한 합리성과 효율성이 결정된다.

2. 경영자의 역할과 능력

(1) 경영자의 역할

기업경영에서 경영자의 역할은 매우 중요하다. 경영자의 역할이 얼마나 훌륭하게 수행되는가는 경영자 능력과 밀접한 관계가 있다.

경영규모가 작건 크건, 중소기업이건 대기업이건, 경영자가 하는 일이란 경영활동의 지휘 및 관리로 집약된다. 이를 좀 더 세부적으로 나누면 경영계획, 정보수집 및 분석, 신용을 쌓는 일, 의사결정

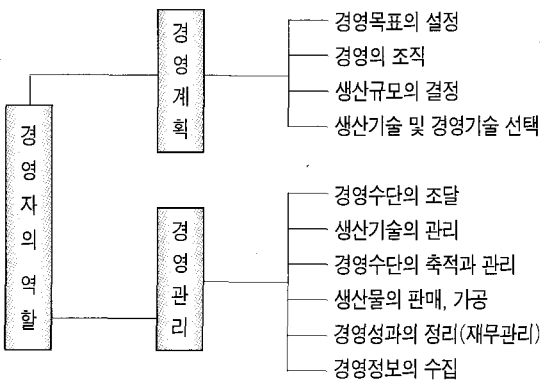
등이 포함되며, 조직을 총괄적으로 지휘한다는 측면에서 오케스트라의 지휘자에 비유되기도 한다.

이와 같이 다양한 기능을 수행하기 위해 경영자에게는 뛰어난 직관력과 많은 경험이 요구되기도 하지만, 경영목표나 경영방침에 있어서는 가치관 또는 인격적인 요소가 크게 영향을 미친다. 여기서 주목할 것은 경영자능력이 선천적으로 주어지기도 하지만 후천적인 노력과 연구, 교육으로 크게 향상될 수 있다는 점이다.

특히 농업의 경우 경영은 그 성격상 경제적 측면과 기술적 측면을 모두 포함하고 있으므로 경영자의 역할도 이에 상응하게 된다. <그림 3>에서 보는 바와 같이 경영자는 먼저 경영목표를 뚜렷이 세우고, 『무엇을, 얼마만큼, 어떻게 생산하여, 언제, 어디에』 판매할 것인가에 대한 경영계획을 세워야 한다.

이것은 경영자의 경제적 역할에 해당되며, 이 의사결정을 위해 생산경제학 등 경제이론이 원용된다. 경영계획의 내용에는 그밖에도 기계 및 시설의 선정, 생산규모의 결정, 생산기술이나 경영기술의 선택 등이 포함되는데, 경영에 필요한 경영수단의 양과 질을 어떻게 조절하느냐는 경영자의 기술적 역할에 해당된다.

한편 기술의 선택이나 생산물의 판매, 경영성과의 검토, 경영합리화에 필요한 경영정보의 수집 및 분석 등이 경영관리의 영역에 해당된다.



<그림 3> 경영자의 역할

(2) 경영자의 능력

다음에 <표 1>로부터 경영자능력에 대해 살펴보기로 하자. 경영자는 스스로 자분을 조달하고 의사결정을 해야 하기 때문에 탁월한 통찰력과 판단력을 갖춰야 함은 물론 기술분야에서도 타 농가 및 다른 지역의 수준이나 동향을 파악하고 생산과정의 제반문제에 대한 이해력을 갖추어야 한다.

<표 1> 경영자의 능력

① 신용력 : 자금의 조달
② 계획 및 조직능력 : 경제 및 물가동향에 대한 판단능력, 경영계획의 수립능력, 조직관리 능력, 설득력 및 설외능력
③ 운영능력 : 지도, 감독능력, 설외능력
④ 판매전략 : 마케팅관리, 수요예측
⑤ 신기술 도입 : 기계, 시설의 도입 및 개발능력

Ⅲ. 경영혁신 전략

1. 왜 경영혁신이 필요한가?

경영혁신이란 새로운 생각(Idea)과 방법(Method)으로 기존의 경영을 다시 계획(Plan)하고 실천(Do)하며 평가(See)하는 것이다. 일반적으로 기업은 다음 세가지 경우에 경영혁신 기법을 도입하여 경영혁신을 수행하고자 한다.

첫째, 기업이 원하는 목적을 달성하지 못하고 있는 경우이다. 시장점유율 1위를 목표로 하는 회사가 매년 2~3위 수준에서 멈추고 있다면 지금까지 사용해 오던 경영기법을 버리고 혁신적인 기법을 도입할 필요가 있다.

둘째, 기업이 새로운 목적을 추구하는 경우이다. 시장점유율 1위를 목표로 하던 회사가 이를 달성하게 되면 수익을 개선하는 쪽으로 목표를 바꾸는 것이 보통이다. 이같이 기업의 목표가 성장성에서 수익성으로 바뀐다면 그동안 효과를 보았던 성장지향적 경영기법을 이익지향적 기법으로 전환해야 한다.

셋째, 기업환경이 급변하는 경우이다. 독점적인 시장환경 속에서 기존 경영혁신기법으로 좋은 성과를 내던 기업은 경쟁이 치열해짐에 따라, 또는 환율변동 등 기업의 외부환경이 변화함에 따라서 경쟁에서 살아남고 지속해서 번영할 수 있는 새로

운 경영기법을 모색해야 한다.

1990년대 이후 우리는 일찍이 경험하지 못했던 경영환경의 급변에 직면하고 있다. 자유무역주의를 추구하는 세계무역기구의 출범으로 우리는 글로벌(global) 경쟁시대에 처하게 되었다.

자급자족적인 생산질서에 익숙해 왔던 농업경영체계가 상품생산 질서로의 전환이 채 이루어지지 않은 상태에서 갑자기 국제경쟁 무대로 내던져져서 국내외시장에서 세계 각국의 농산물과 경쟁을 벌여나가야 되는 시대를 맞게 된 것이다.

또한, 경제위기를 극복하기 위해서 시장경제논리가 강조되고 있다. 시장경쟁에서 살아남지 못하면 퇴출당할 수밖에 없는 것이 현실이다. 정부가 품목을 결정하고 농사자금을 공급하며 비료와 농약, 농기계를 알선해 주고 생산물의 판로까지 챙겨주던 농업부문에서도 이제는 시장성과에 따라서 경영체의 운명이 결정되는 시장시대가 급속히 열리고 있는 것이다.

2. 경영혁신을 위한 벤치마킹

(1) 벤치마킹이란 무엇인가 ?

경영혁신을 한다는 것은 새로운 방법으로 경영을 바꾸어 나간다는 뜻이다. 경영을 계획하고 실행하며 평가해서 다시 고쳐 나가는 일련의 연속적인 활동을 통해서 경영상태를 개선해 나가는 것이 경영혁신이다.

이를 위해서는 변화의 결과를 파악할 수 있는 비교기준이 필요하다. 벤치마킹이란 기업이 경영성과의 지속적인 개선을 위해서 생산, 유통 그리고 관리능력 등을 외부적인 비교기준을 통해서 평

* 미국 GE 회장의 경영신조 *

- 자기 운명의 주인이 되라 - 그렇지 않으면 남이 주인이 될 것이다.
- 현실을 현실대로 직시해라 - 과거나 소망으로 대하지 말라.
- 만인에게 솔직하라
- 관리하거나 이끌지 말라
- 불가피한 때가 오기 이전에 먼저 변화해라
- 비교우위가 없으면 경쟁하지 말라

가해서 개선해 나가자는 경영혁신 실천기법을 말한다.

즉, 현재의 경영상태와 수준을 분석, 평가하여 이를 토대로 차선의 달성 가능한 목표를 설정하고 그 목표와

의 격차를 줄여나가도록 경영개선에 노력하면서 단계적으로 목표수준을 향상시켜 나가는 방식인 것이다.

우리는 흔히 국제경쟁력 향상을 이루어져야 한다고 주장한다. 그러나 전통적인 소농경영에 익숙해왔던 낙농경영방식이 일거에 국제경쟁력을 갖춘 상태로 발전하기를 기대하기는 대단히 어렵다. 그러므로 비슷한 경영규모나 영농기반을 가지고 있으면서도, 높은 경쟁력을 보이면서 수지맞는 농사를 실현하고 있는 우리 이웃에 있는 선진농가의 경영 수준만큼이라도 시급히 자신의 경영상태를 향상시켜 나가는 것이 필요하다.

이웃의 선진농가 경영수준까지 자신의 경영상태를 개선함을 차선적인 목표로 삼아 이를 실행한 다음에는 우리나라 최고 경영수준을 목표로 하여 경영개선 향상을 이루고, 이것이 이루어졌을 때 세계적 수준까지를 목표로 하여 경영을 개선해 나가는 단계적인 경영개선 방식이 바로 벤치마킹적 접근인 것이다.

(2) 벤치마킹을 위한 활동체계

벤치마킹을 성공적으로 도입하기 위해서는 일반적으로 3A절차를 필수적으로 거쳐야 하는 것으로 알려져 있다. 즉, 채택(Adopt)하고 적용(Adapt)하며 발전(Advance)시키는 것이 그것이다.

첫째, 채택단계에서는 자신의 경영상의 무엇을 벤치마킹해야 할 것이며 그것을 달성할 수 있는 목

표로서 어떤 선진경영체의 기법수준을 목표로 채택해야 할 것인지를 결정해야 한다.

둘째, 적용단계에서는 선진경영체의 기술과 경영기법과의 격차를 줄이기 위해서 어떤 기법을 적용할 것인지를 결정해야 한다. 이를 위해서는 자신과 비교될 기준이 되는 선진경영체의 기술과 경영수준이 정량적 또는 정성적으로 측정되어야 한다.

셋째, 발전단계에서는 분석결과에서 나타난 격차를 줄이기 위한 구체적인 계획을 수립하고 실행하며, 주기적으로 재조사를 실시함으로써 자기경영체의 경영수준을 향상시켜 나가는 것이다.

이를 위해서는 전문기술과 경영부문에 대해서 현장농가의 애로를 구체적으로 상담하고 개선방법을 조언해 줄 상담지도체제가 뒷받침되어야 한다. 벤치마킹에 의한 경영개선기법은 농업경영자가 자신의 경영상태를 지속적으로 개선해 나가기 위하여 스스로 수행하는 실천적인 활동이다. 그러므로 경영자의 확고한 경영마인드에 입각한 경영개선 의지가 가장 필요하다.

물론 경영진단에 필요한 진단표를 개발한다거나 경영진단과 처방을 해줄 수 있는 상담체제를 갖춘 다든가 하는 문제에 대해서는 정부의 역할이 강조되긴 하지만 어디까지나 벤치마킹을 수행할 주체는 농업경영인이고 그들은 경영혁신을 해나가지 않으면 낙후, 도태될 수밖에 없으며 더구나 경영개

선으로 연계되는 이득도 농업경영인이 모두 차지하게 된다는 시장활동의 결과에 대한 책임의식이 먼저 확립되어야 한다.

농가가 자신의 경영상태를 개선하기 위해서는 먼저 경영상태에 대한 진단을 통하여 자신의 경영체의 현재 상태가 전반적으로 어떠한 상태이고 경영의 요소별로 자신의 취약한 부분이 어떤 정도인지를 구체적으로 파악할 수 있어야 한다.

달성 가능한 목표, 다시 말하면 벤치마킹의 대상은 이웃하고 있는 선도농가의 경영수준으로 정하는 것이 현실적일 것이다. 일단 경영개선의 목표가 세워지고 난 이후에는 그 목표를 달성하기 위한 경영개선 활동이 이루어져야 한다.

경영개선 활동은 경영자 스스로의 능력으로 이루어지는 것이 바람직하지만 부문별로는 유능한 상담자의 도움이 필요할 것이다.

여기에는 효과적인 경영컨설팅 체제가 필요한 것이다. 상담자는 경영개선의 대상에 따라서 이웃의 선도농가일 수도 있고 농촌지도소나 농협의 전문가 또는 대학의 전문가나 연구자일 수도 있을 것이다.

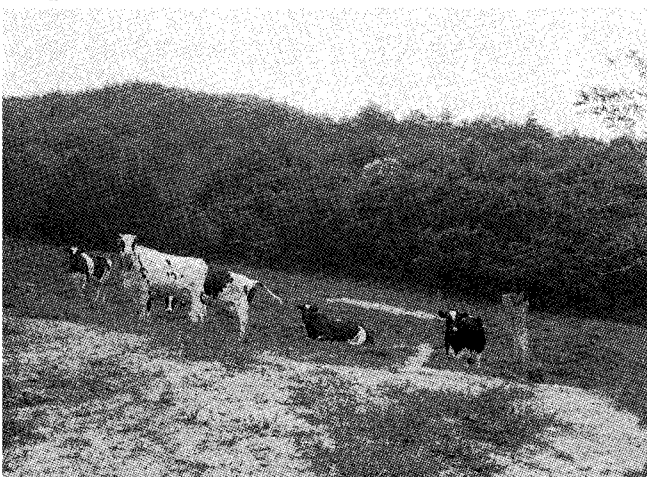
IV. 농업경영의 혁신방향-기업경영 마인드로부터의 교훈

1. 변화의 주역이 되어야

현재 우리 농업인의 문제점으로 지적될 수 있는 대표적인 증상은 크게 3가지이다.

첫째, 농산물을 구매해 주는 고객 즉 소비자의 요구를 듣기보다는 농업의 특수성을 강조하면서 소비자를 설득하려 하고 있다. 과거에 고객은 농업인이 만들어 내는 농산물을 무비판적으로 소비만 하는 소비자에 불과했다. 그러나 지금은 정반대의 상황이 전개되고 있다.

고객의 생활수준이 향상되고 건강에 대한 관심이 높아지면서 보다 안전한 농산물의 생산과 고객 취향에 맞는 농산물을 요구하고 있다. 이제 고객과 농업인은 동반자라고 할 수 있다. 고객은 농산물을 소비함으로써 그들의 삶을 풍요롭게 하고, 농업



은 고객이 찾아줄 때 수입이 발생하게 되고 소득이 증가된다.

둘째, 남에게 배우는 것을 수치로 여기며 조언자를 오히려 가르치려 한다. 우리는 아침 저녁으로 하루에 몇번씩 거울을 접하게 된다. 그러나 불행하게도 농업경영 활동을 비춰주는 거울은 존재하지 않는다.

농업인이 아침부터 저녁까지 하고 있는 농사일이 농업경쟁력 향상에 보탬이 되는 것인지, 해가 되는 것인지 아무런 문제의식 없이 과거에 해오던 대로만 열심히 일한다.

농업경영활동을 객관적인 시각을 갖고 바라볼 때가 온 것이다. 그것이 최근 논의되고 있는 벤치마킹(경영진단)이 필요한 이유이며 농업의 경쟁력을 높일 수 있는 길이다. 즉 객관적인 시각을 갖고 본인의 경쟁력을 훌륭한 선도농가와 비교하고 분석하여 남으로부터 배우는 활동인 것이다. 한국 농업의 발전을 저해하는 요인이 자만심이었다면, 희생의 원동력은 바로 남으로부터 배우는 벤치마킹이다.

셋째, 새로운 것을 거부하고 과거의 관행에 집착한다. 한마디로 표현하면 변화에 대한 부정적인 인식과 거부감이 너무 강하다는 것이다. 우리 농업이 안고 있는 문제는 단순히 농업생산이 효율이 낮다는 사실에 기인하는 것이 아니다.

농업인과 농업계가 새로운 것을 거부하고 과거의 관행에 집착하는 것이 보다 근본적인 문제이다. 과거에 대한 집착과 피해의식에서 벗어나야만 농업주체는 활력과 창조성을 발휘할 수 있다.

이제는 농업인 스스로가 우리 농업을 보다 경쟁력 있는 산업으로, 그리고 희망과 꿈이 있는 21세기형 첨단산업으로 탈바꿈시키겠다는 자각과 의지가 그

어는 때 보다도 필요한 시기다. 지금이야말로 온 농업인의 지혜와 역량을 한데 모아서 미래 한국농업의 바람직한 좌표를 설정하도록 노력해야 할 것이다.

2. 기업경영 마인드의 도입

최근의 농업경영 특히 법인경영을 비롯한 전문경영 농가에서 눈에 띄는 것은 일반기업의 경영노하우를 농업경영에 도입함으로써 기업으로 여겨져 왔던 농업이 경쟁 원리를 도입한 비즈니스로 부상하고 있다는 것이다.

요즘 일반기업의 경영에서 가장 의식하고 있는 핵심요소는 3C 즉, 고객(Customer), 경쟁(Competition), 변화(Change)의 3가지이다. 3C는 기업을 둘러싼 환경인 동시에 환경변화에 대한 기업의 대응전략이기도 하다. 기업환경으로서의 3C는 고객이 주도권을 가지며, 경쟁이 격화되고, 변화가 일상적인 것으로 된다는 의미이다.

한편 기업전략으로서의 3C는, 경영의 목표는 고객만족에 두어야 하며, 치열한 경쟁에서 생존, 승리하기 위한 경쟁전략을 무단히 강구해야 하고, 변화무쌍한 환경에 적응하기 위해서 스스로 변화와 혁신을 추구해야 함을 암시하고 있다.

기업이 다른 조직에 비해 우월한 것은 무엇보다도 효율성 원리가 지배한다는 데 있다. 효율성은 합리성과 신속성이 없이는 불가능하며, 경쟁이 치열할수록, 고객의 입김이 세어질수록 더욱 강하게 요구된다.

최근 들어 정부, 공공기관, 지방자치단체, 금융기관은 물론 가장 보수적이고 권위적이라고 하는 대학에서조차 기업의 경영마인드를 강조하고 있으며, 대통령, 시장, 총장에게도 경영자의 마인드,



환경변화와 경쟁자의 동향을 주시하고 신속히 대응하는 것이 경쟁에서 이기는 길이다. 농업인들도 열심히 농사만 짓는다고 성공하는 것은 아니다. 시장전망, 작황예측이 필요함은 물론 경쟁자의 동향을 면밀히 파악해야 한다. 어느 해에 고소득을 올린 작물이 그 다음해에는 과잉생산으로 가격이 폭락하는 것을 우리는 늘 보아왔다. 미래의 시장경쟁은 훨씬 치열해질 것이다. 환경변화의 속도가 보다 빨라지면서 불확실성도 그만큼 커지고 있다. 따라서 정보의 입수·분석능력이 승자와 패자를 가르게 될 것이다. 농업인도 프로가 되어야 한다.

세일즈맨의 자질이 요구되고 있다.

고객의 선택권이 커지고 경쟁자가 늘어남으로써 생산성과 경쟁력 향상이 무엇보다 시급하기 때문이다. 경쟁이 없었다면 고객만족이나 혁신이라는 개념도 생겨나지 않았을 것이다.

(1) 고객만족(Customer Satisfaction)

1980년대에 들어오면서 선진국에서는 시장의 주도권이 판매자(혹은 생산자)에서 소비자(고객)로 서서히 이동하기 시작하였고 이후 이것이 전 세계시장에서 일반적인 흐름으로 정착되었다. 소위 판매자시장(Sellers Market)이 소비자시장(Buyers Market)으로 바뀐 것이다.

대량생산시대에는 만들기만 하면 팔렸으나, 공급자가 늘어나면서 즉, 경쟁이 치열해지면서 소비자로서는 원하는 제품을 골라 살 수 있는 기회가 많아졌다. 소비자들은 더 이상 다른 소비자들과 똑같은 취급을 받기를 거부하게 되었고 자신의 취향에 맞는 제품을 가장 편리한 시간과 장소, 가장 유리한 인도조건으로 구매할 수 있도록 판매자에게 요구하게 된 것이다.

자연히 판매자(생산자)로서는 고객의 입장을 생각하지 않을 수 없게 되었다. 기업이란 고객만족을 위한 조직이며, 경영이란 고객만족을 실현하는 것이다. 그리고 경영자는 항상 고객을 생각하며 살아가는 사람이다.

기업의 가장 큰 자산은 고객의 신뢰이며, 기업은

상품을 파는 것이 아니라 상품을 매개로 하여 만족과 믿음을 파는 것이다. 따라서 만족한 고객의 수를 얼마나 확보하느냐가 경영의 성패를 좌우한다. 고객은 항상 옳다. 언제나 고객의 입장에서 생각하라는 것은 기업에서 입이 닳도록, 귀가 아프도록 말하는 격언이다.

고객을 중시하는 문화는 역지사지의 사고로부터 시작한다. 모든 사고를 고객의 입장에서 하는 습관을 길러야 하고, 용어까지도 고객의 입장에서 선정하는 습관을 기르는 것이 중요하다.

(2) 농업인도 프로가 되어야 : 경쟁(Competition)

환경변화와 경쟁자의 동향을 주시하고 신속히 대응하는 것이 경쟁에서 이기는 길이다. 농업인들도 열심히 농사만 짓는다고 성공하는 것은 아니다. 시장전망, 작황예측이 필요함은 물론 경쟁자의 동향을 면밀히 파악해야 한다. 어느 해에 고소득을 올린 작물이 그 다음해에는 과잉생산으로 가격이 폭락하는 것을 우리는 늘 보아왔다.

미래의 시장경쟁은 훨씬 치열해질 것이다. 환경변화의 속도가 보다 빨라지면서 불확실성도 그만큼 커지고 있다. 따라서 정보의 입수·분석능력이 승자와 패자를 가르게 될 것이다. 농업인도 프로가 되어야 한다.

농업은 어려운 산업이다. 소비자주권이 강화되고 있고 시장변화가 격심하기 때문이다. 농업에서는 광고를 많이 한다고 해서 수요가 늘지 않는다.

따라서 무엇을 만들면 잘 팔릴까라고 하는 마케팅 개념이 농가경영의 경쟁력을 크게 좌우한다.

이를 위해서 5년 후, 10년 후의 소비자 기호를 전망해야 한다. 10년 후를 전망하고 남보다 빨리 새로운 아이디어와 기술을 통해 새로운 물건(품종)을 만드는 것이 기호를 선점하는 관건으로서 선발자의 이익이 크다. 물론 선발자는 위험을 부담해야 하지만 바로 이 위험이 동반되어야만 이익을 낼 수 있기 때문이다.

(3) 새로운 농업을 발굴 : 변화(Change)

모든 생명체의 생사는 자신을 둘러싸고 있는 환경의 변화를 얼마나 빨리 감지하느냐에 결정된다고 한다.

이 생존의 법칙은 농업경영에도 그대로 적용된다. 시대를 거치면서 경쟁력있는 농업경영체를 보면 항상 위기의식을 갖고, 환경변화를 예의주시하면서 적절한 대응조치를 취하고 있다.

이처럼 환경변화에 대한 인식과 대응이야 말로 생존과 발전을 보장하는 기본 전제인 것이다. 지금은 과거 어느 때 보다도 환경의 파고나 변화의 수위가 점점 높아지고 있다.

변화는 현상을 부정하는 데서 출발한다. 그만큼 변화는 어렵다. 대부분의 사람들이 알게 모르게 연장사고에 젖어있기 때문이다. 고객 지향적인 변화를 위해서는 이제부터라도 원점사고가 필요하다.

즉 모든 일을 왜, 어떻게 해야 하는지에 대해 고객의 관점에서 다시 생각해야 한다. 무턱대고 부정하라는 뜻은 결코 아니다. 다만 과거부터 해왔으니까 라는 식이어서는 곤란하다는 뜻이다.

변화의 폭이 큰 것 - 커다란 변화를 혁신(Innovation)이라 한다. 革新은 가죽신발을 새것으로 바꿔 신는다는 뜻으로, 의식과 제도를 개혁하여 새롭게 된다는 의미를 갖고 있다.

과거에는 환경변화가 비일상적이고 예외적이었으나, 지금은 변화가 오히려 일상적인 것이 되어 버렸다. 따라서 일상적인 변화에 대응하기 위해 기업은 혁신을 지속적으로 전개하고 있다. 혁신의 목

표는 일차적으로 경쟁력 강화에 있고 궁극적으로는 고객만족을 지향한다.

새로운 형태의 농업발굴이 젊은이에게 농업의 매력을 느끼도록 하고 지역농업을 계속 발전시킨 사례는 많다. 그 한가지 예가 일본에 일어났던 일촌일품(一村一品) 운동이라고 할 수 있다. 일본의 오이타현 오오야마정은 깊은 산속임에도 불구하고 젊은이가 남아서 3대가 같이 사는 가계가 많다.

이 지역의 마을 일으키기 성공비결은 다음과 같다. 쌀농사로는 안된다. 1961년 논농사를 그만두고 과수를 심었더니 청년들이 돌아왔다고 한다. 그리고 1973년에 버섯을 재배하기 시작하였고, 다음에는 1985년부터 화훼 등 새로운 작물을 차례 차례 키우기 시작하였다. 젊은이들은 이것에 매력을 느꼈다. 왜냐하면 새로운 작물이라 할지라도 현재 짓고 있는 것보다 소득이 높지 않다면 젊은 사람들은 관심을 두지 않기 때문이다.

또한 끊임없는 변화를 추구하기 위해서는 농업은 단순한 공급측면만이 아닌 농산물 유효수요의 확대를 위한 혁신적인 발상을 해야 한다. 예를 들면 탈식품화의 발상을 해야 한다는 것이다. 우리는 농산물=먹거리라는 고정관념이 강하다. 그러나 이제는 이러한 고정관념을 과감히 버리고 새로운 변화를 추구해야 한다.

탈식품화의 규범적 사례는 덴마크의 돼지생산에서 볼 수 있다. 우선 고기는 햄·소시지 등으로 사용하고 가죽은 구두, 털은 칫솔, 내장은 인슐린, 혈액은 화장품의 원료로서 하나도 버림없이 수출 상품화 되고 있다.

또한 일본 북해도에서는 전분 100%를 사용한 전분용기(일회용 컵, 접시)를 개발하였다. 이것은 산업폐기물이 되지 않는다는 장점이 있다. 이외에 옥수수를 이용한 일회용 칫솔, 면도기 등도 이미 시판되고 있다. 특히 이러한 탈식품화의 발상은 비농업의 협력과 이해를 얻게 되어 농업과 비농업의 연대로까지 이어지게 된다.

〈필자연락처 : 033-250-8662〉